



**La CÀTEDRA UNESCO DE DIRECCIÓ UNIVERSITÀRIA, en el seu desè aniversari,
i el seus
SEMINARIS DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA UNIVERSITÀRIA**

Antecedents

Ens podríem preguntar què va ser abans si la Càtedra UNESCO de Direcció Universitària (CUDU), o bé el seus Seminaris de Direcció Estratègica Universitària.

L'any 1994 la UPC va iniciar un període en què va assumir de ple l'enfoc que s'anomena de "direcció estratègica". Bàsicament consisteix en què la institució es governa d'acord amb un Pla Estratègic, que recull uns grans objectius comuns fruit de la participació dels seus diferents col·lectius; s'executa de forma continuada i s'avalua periòdicament, de tal manera que entre tots es promou la millora continua de la institució.

Al febrer de 1995 la UPC va aprovar el primer Pla Estratègic. El més interessant és que al cap d'un any es va presentar al Claustre la primera memòria de seguiment i al cap de dos anys, la segona i així cada any. I a més, poc a poc es va anar introduint la planificació estratègica a totes les unitats acadèmiques de la UPC. Això no havia succeït mai a cap universitat espanyola. Per això moltes d'elles van començar a "desfilar" per la UPC, per enterar-se del que estàvem fent i veure la possibilitat de dur a terme quelcom semblant.

La Càtedra UNESCO de Direcció Universitària es va crear el mes d'octubre de l'any 1998, precisament amb la intenció de compartir amb les altres universitats aquesta experiència de direcció estratègica. Sobre tot des de les gerències d'algunes universitats se'ns havia suggerit la idea de sistematitzar la informació i lliurar-la de forma ordenada i per això es va crear la Càtedra. Tant el rector Pagès, com elaleshores director general de la UNESCO, Federico Mayor Zaragoza, van creure molt oportú que una càtedra ajudés a millorar la direcció i la gestió de les universitats i així també col·laborar a difondre les conclusions de la Conferència Mundial d'Educació

Superior, que s'acabava de celebrar a París sota el títol de "L'educació superior al segle XXI: Visió i Acció".

A l'article 13 de la Declaració Mundial sobre l'Educació Superior ens diu:

"La gestió i el finançament de l'ensenyament superior exigeixen l'elaboració de capacitats i estratègies apropiades de planificació i anàlisi de les polítiques, basades en la cooperació entre les universitats i els organismes nacionals de planificació i de coordinació a fi de garantir una gestió racionalitzada i una sana utilització dels recursos.

Les institucions d'ensenyament superior haurien d'adoptar pràctiques de gestió amb una perspectiva de futur que respongui a les necessitats del seu entorn.

Els administradors haurien de ser receptius, competents i capaços d'avaluar amb regularitat l'eficàcia dels procediments i els reglaments administratius.

L'objectiu definitiu de la gestió hauria de ser l'òptim compliment de la missió institucional, assegurant un ensenyament, una formació i una investigació de gran qualitat i prestant bons serveis a la comunitat. Aquest objectiu requereix una direcció que combini la visió social amb competències eficaces de gestió."

La CUDU va assumir de ple aquests plantejaments i es va proposar el disseny de serveis que ajudessin a la difusió d'aquests objectius a les universitats espanyoles i a les de Portugal i d'Amèrica Llatina, per a la millora de la seva direcció i la seva gestió. El seminari de Direcció Estratègica és un dels serveis que gràcies a una gestió avaluada amb un alt grau de satisfacció i qualitat per part dels assistents, i un impacte de la formació elevat (gran nombre d'unitats de la UPC i universitats assessorades posteriorment per part de la CUDU), continua amb èxit i amb una gran demanda.

Des del primer moment la Càtedra va tenir **tres característiques** molt singulars, que les ha mantingudes durant els deu anys d'existència:

La primera, que el punt de partida no ha estat només el coneixement que prové de la recerca, sinó sobre tot el seguiment d'una experiència realitzada i reeixida, la de la UPC. L'enfoc de la Càtedra sempre ha estat molt pragmàtic en el sentit de proposar-se com a primer objectiu d'ajudar a les altres universitats a millorar els seus processos de

gestió i no només d'explicar el que diferents autors han investigat o escrit sobre el tema, o transmetre el coneixement teòric existent. Sempre ens ha semblat que el que tenia més valor era poder demostrar que una universitat pot millorar, no perquè ho hagi dit un autor o un altre, sinó perquè a la UPC o d'altres universitats ho havíem fet i ens n'havien sortit prou bé, fins al punt que el Sistema de Gestió de la UPC va ser distingit al 2002 amb el Segell d'Excel·lència Europea de l'EFQM en categoria d'or i amb el Premi a la Qualitat, de la Generalitat de Catalunya. L'enfocament pràctic de les activitats de la càtedra lògicament no ha exclòs la reflexió, l'estudi o la creació de coneixement, es a dir la recerca pròpia. Les aportacions de l'acadèmia i dels consultors han estat benvingudes i incorporades.

Per això mateix, al llarg del temps, a més d'organitzar formació de directius universitaris, ha anat creixent la feina de consultoria que se'ns ha anat demanant, per acompanyar d'altres institucions sobre tot en els primers passos de la seva direcció estratègica.

Així i tot darrerament la vessant de la recerca encara ha millorat amb la promoció d'una línia d'investigació centrada en la direcció estratègica de les universitats i mantinguda des de la reflexió amb publicacions, conferències, projectes de fi de carrera i tesis doctorals. La recerca ha estat realitzada pels professors Xavier Llinas, Joan Mundet i Francesc. Solé Parellada, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, i també la recerca que impulsa la Global University Network for Innovation (GUNI), que la CUDU va ajudar decisivament a posar en marxa; mes endavant ens hi referirem.

La segona característica de la CUDU és que sempre ha estat gestionada per persones d'administració i serveis (PAS) de la UPC. El titular de la Càtedra ha estat sempre el rector de la UPC o el vicerector en qui ha delegat, el director acadèmic ha estat i és el professor Francesc Solé Parellada, compta amb un sotsdirector acadèmic, el professor Xavier Llinàs i mobilitza un bon nombre de professors de la UPC, però la unitat sempre ha estat dirigida tècnicament per PAS i compta amb tècnics d'alt nivell. Aquests s'hi han implicat no només per organitzar les activitats, sinó també com a transmissors de l'experiència que ells mateixos han liderat i mantingut dins de la UPC. Actualment treballen a la CUDU de forma permanent i exclusiva 10 PAS.

La tercera característica és que la CUDU des del primer moment no va ser una iniciativa individual, com ho són moltes altres càtedres UNESCO, sinó una tasca

col·lectiva, en aquest cas d'un grup de gestors i de professors. Aquest potser és un dels motius que li ha permès acumular ja deu anys de vida i mantenir una línia continua ascendent, fins a convertir-se en un clar referent de la direcció i la gestió universitària, especialment en el món de parla hispana, malgrat que la majoria de les persones que van estar en el seu inici ja no són a la UPC. L'any 2002 la CUDU va rebre de la UNESCO el premi UNITWIN, per la seva capacitat emprenedora.

Durant uns anys el projecte més significatiu que s'impulsava des de la CUDU va ser el **Seminari de Direcció Estratègica Universitària (DEU)**, que s'impartia i se segueix impartint a Barcelona.

Aquest seminari ha mantingut en les seves 12 edicions un esquema semblant: dues setmanes intensives, amb sessions de matí i tarda, dedicades a presentacions teòriques, comunicació d'experiències, exercicis pràctics individuals i de grup i, especialment en els darrers anys, formació en habilitats directives i descripció de bones pràctiques. El nombre d'alumnes s'ha limitat expressament a un màxim de 25, per tal d'afavorir la participació i majoritàriament procedeixen d'universitats espanyoles i també de Portugal i de Llatinoamèrica.

Podem dir que pràcticament totes les universitats espanyoles han passat per aquest seminari. Amb un total d'uns 271 directius universitaris que van des de rectors, vicerectors, gerents, degans, tècnics d'alt nivell, etc i que ara són els nostres "antics alumnes" la catedra disposa d'una magnífica xarxa de relacions que ens permet seguir en contacte amb un nombre molt considerable d'universitats. 121 institucions d'educació superior han participat en el DEU. La participació per part d'altres unitats de la UPC també ha estat notable:

- Facultat de Nàutica de Barcelona
- Dep. Enginyeria Tècnica
- Dep. Matemàtica Aplicada III
- Dep. Enginyeria Electrònica
- Consorci Escola Industrial de Barcelona - CEIB
- Dep. Llenguatges i Sistemes Informàtics
- ETS. Enginyeria Industrial de Barcelona
- Biblioteca de l'ETS Enginyeria Industrial de Barcelona
- Unitat Prisma
- Facultat de Nàutica
- Centre de Transferència de Tecnologia
- Institut Tècniques Energètiques.

En el transcurs dels anys hem anat millorant la gestió, amb l'objectiu de millorar la qualitat del servei formatiu, introduint alguns **canvis** que a continuació exposem

En un parell d'ocasions varem provar de fer-ne dues edicions a l'any, una per a rectors i vicerectors i l'altra per a d'altres directius, com degans, directors de centres i departaments, gerents, vicegerents i caps d'unitat. El resultat de separar-les no va ser prou bo i vam tornar a la fórmula tradicional d'acceptar tota mena de directius, ja que vam considerar que el fet de barrejar-los els beneficiava tots.

També en alguna de les edicions es va ampliar la durada a tres setmanes i al mateix temps es va fer l'intent d'introduir la càtedra a Madrid, impartint la setmana intermitja a l'Escorial, experiència que es va abandonar ràpidament perquè no s'aconseguí més que fer-ne l'organització més complexa sense millorar la formació dels assistents.

Aquesta predisposició a la millora continua del seminari i els bons resultats obtinguts en la seva gestió, van fer que hi hagués un interès per part d'altres universitats espanyoles de dissenyar accions conjuntes de formació continuada. En conseqüència, la bona pràctica del seminari es va "exportar" a Madrid fent una aliança amb la Universidad Antonio de Nebrija i amb el suport de la Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles (CRUE). Allà impartim des de fa 4 anys i de manera consistent el programa DADU, **Diploma en Alta Dirección de Universidades**, que té un esquema organitzatiu molt semblant al Seminari DEU, de Barcelona i a la vegada amb resultats exitosos en la seva gestió. A la quarta edició, la de 2008, s'hi ha incorporat també com entitat organitzadora la Càtedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, de la Universidad Politécnica de Madrid. 73 directius universitaris han participat en aquest seminari des dels seus inicis.

Cal fer menció també de diverses experiències exitoses en impartir el Seminari a d'altres països. L'any 2001 se'n va fer una versió a Chile, en aliança amb la Universidad Católica de Valparaíso. Després hi ha hagut altres experiències en què hem adaptat el programa a la mida de les institucions promotores: els anys 2005 i 2006 vam impartir a dues universitats de Perú (Trujillo i Chimbote) una versió que vam denominar "Direcció Estratègica per al Desenvolupament Sostenible", en aliança amb el Centre per a la Sostenibilitat CITIES.

Durant l'any 2007 se n'ha fet una versió de 3 setmanes a Portugal, per a la xarxa de Institutos Politécnicos Superiores.

També a Perú vam organitzar-ne un per a tots els càrrecs directius de la Pontificia Universidad Católica de Perú (PUCP), a Ecuador un altre per als directius de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) i a l'Argentina, per a la Universidad San Martín.

En aquests moments hi ha un projecte acabat amb la primera fase de preparació de continguts i procediments i ja a punt d'impartir-se a Mèxic: la "Maestría en Gestión y Desarrollo de la Educación Superior" (MAGDES), en aliança amb l'Instituto Politécnico Nacional. Es tracta d'un programa semipresencial de dos anys, que en una primera edició i de forma experimental s'impartirà només a Mèxic, per a 40 alumnes, a varies de les seus que l'IPN té arreu del país. El projecte te previst la seva implantació a d'altres països llatinoamericans comptant amb les universitats de la xarxa.

Considerem que l'impacte i el grau de transferabilitat que els seminaris de Direcció Estratègica han tingut a nivell nacional i internacional són un indicador d'èxit de la gestió d'aquest servei que la CUDU ofereix tenint en compte:

- La demanda d'assistents
- el nombre de peticions d'interès per organitzar el seminari en i amb altres institucions
- el nombre de seminaris organitzats en totes les seves versions
- els resultats de satisfacció en quant a la seva gestió i als continguts oferts, així com l'intercanvi d'expèriencies que facilita entre els participants
- l'acompliment de les temporalitzacions dels seminaris i la valoració per part dels assistents
- el nombre d'accions d'assessorament posteriors a universitats participants en els seminaris

Pel que fa als **continguts**, els nostres seminaris sempre han mirat d'abastar tots aquells aspectes que es consideren claus per a la bona direcció i gestió de les universitats, enlloc de centrar-se només en alguns d'ells. Això vol dir que els participants reben un enfoc global de la complexitat de la gestió universitària, a base de dedicar un màxim de 2 hores a cada tema. Al mateix temps, però, es fa un esforç perquè cadascun d'ells presenti un projecte personal de millora d'algun aspecte important de la seva institució, cosa que per al DEU és una recomanació i per al DADU hem aconseguit que sigui un dels requisits que exigim per donar-los el diploma.

En les edicions dels darrers anys hem anat comprovant que encara que és necessari reflexionar sobre alguns aspectes teòrics, que són desconeguts o han estat oblidats per molts directius universitaris, el que se'ls fa més difícil és encertar a l'hora d'aplicar-los, perquè la majoria no han rebut cap formació específica per a la direcció. Per això vam introduir tallers d'habilitats directives, que realitzem a les tardes, aconseguint així també mantenir l'atenció i la tensió necessàries.

En algunes edicions hem provat de desenvolupar durant els dies del seminari un projecte col·lectiu, que treballen en diferents grups i després poden contrastar entre ells. Concretament hem treballat en el "Cas MUM", MUM significa "La Millor Universitat del Món", en el qual es tracta d'identificar els trets que hauria de tenir la que consideréssin la millor institució d'educació superior.

Els temes que conformen bàsicament el contingut dels nostres seminaris els podríem classificar de la següent manera: 8 enfocos generals, 8 temes específics, 8 habilitats directives i algunes experiències o casos pràctics.

▪ 8 Enfocs generals.

1. Els reptes del canvi.

Cal una predisposició especial per acceptar la possibilitat d'estar obert a alternatives que suposen fer coses diferents a les que sempre s'han fet, o fer-les de forma diferent per respondre millor a les necessitats concretes del moment i de l'entorn.

2. La Direcció Estratègica.

És l'enfoc del qual hem parlat abans, que consisteix en disposar d'un Pla Estratègic, tenir cura de la seva execució, avaluar-ne periòdicament el desenvolupament i els resultats i prendre les decisions necessàries per possibilitar la millora continua.

3. El procés de planificació.

Al seminari expliquem el desenvolupament del procés, tal com l'estem aplicant a les universitats que ens demanen consultoria. El punt de partida, com hem dit, és l'experiència realitzada a la UPC, però millorada amb l'avaluació que en varem fer i amb les experiències realitzades posteriorment a d'altres institucions.

4. El disseny organitzatiu.

Mitjançant l'anàlisi crítica de la organització de la institució universitària tal com la tenim actualment al nostre país i considerant algunes experiències d'altres països, arribem a la conclusió que caldria introduir-hi canvis importants per fer-la més eficaç, més eficient i més efectiva.

5. La formació.

Com introduir la direcció estratègica en el procés d'ensenyament-aprenentatge, començant per una planificació adient, que actualment està molt condicionada per la integració en l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior i molt condicionada a donar resposta als reptes de la globalització.

6. La investigació i la transferència.

Com introduir la direcció estratègica en la recerca, per respondre a les necessitats reals de la societat i aconseguir, per una banda, que els resultats s'apliquin als continguts de la docència i, per una altra, que es transfereixen a les empreses i institucions.

7. La relació amb el territori.

Les universitats tenen una missió, que va més enllà de l'àmbit purament acadèmic i fa que es puguin arribar a convertir en autèntics motors de canvi, si assumeixen plenament la seva responsabilitat social.

8. El compromís social.

És necessari estar convençuts que les activitats acadèmiques no es justifiquen per elles mateixes, sinó que han de ser únicament un mitjà per aconseguir una societat millor, més justa, més equitativa i més solidària.

▪ **8 Temes específics.**

1. Els recursos.

Encara que les universitats són institucions sense ànim de lucre, cal que prenguin consciència del volum important de recursos que administren. Han de trobar fórmules per diversificar-ne les fonts i han de comprometre's a utilitzar-los de forma

responsable i a rendir comptes de forma transparent sobre els resultats que aconsegueixen.

2. Les persones.

El professorat i el personal d'administració i serveis són els elements més importants amb què compta la universitat. Les polítiques de personal han d'enfortir-se per tenir la seguretat que són les més adients per aconseguir els seus objectius.

3. Els sistemes d'informació.

Les universitats són institucions molt complexes i necessiten organitzar tècnicament els seus sistemes d'informació, per evitar una càrrega burocràtica inútil en els seus processos i poder ser més eficaços.

4. La comunicació.

Enfocar i estructurar bé la comunicació interna i externa pot facilitar una major identificació de tota la comunitat universitària amb els objectius institucionals i un coneixement adient per part de la societat.

5. La inserció laboral.

Una de les formes de mesurar els resultats de l'activitat universitària és analitzant els processos d'inserció laboral, que precisen d'un important recolzament des de molt abans de finalitzar els estudis.

6. La prospectiva.

Sabent que els processos educatius són molt llargs i que les necessitats socials són canviants, és molt important dominar tècniques de prospectiva per encertar millor a l'hora de planificar de cara al futur.

7. L'avaluació.

Per completar l'enfoc de direcció estratègica, s'ha d'entrar en processos d'avaluació, que permetin constatar si les metes previstes s'han assolit i prendre les decisions necessàries per anar planificant les noves etapes de forma més adient i permetre que la institució es pugui acreditar.

8. La comparació entre universitats.

Una forma pràctica de progressar és identificant d'altres institucions que estan fent el mateix camí, però van més avançats. Es poden aprofitar les seves bones

pràctiques i els seus èxits i fracassos, si s'adopta una bona actitud d'aprenentatge, a partir del reconeixement dels punts forts i els punts febles propis (*benchmarking*).

▪ 8 Habilitats directives.

Totes elles es treballen en tallers eminentment pràctics.

- Intel·ligència emocional
- Lideratge
- Motivació
- Treball en equip
- Negociació
- Comunicació personal
- Presentacions en públic
- Resolució de problemes

▪ Experiències o casos pràctics.

Al llarg del seminari presentem tres tipus d'experiències:

- Les pròpies de la UPC, que van sortint constantment a les presentacions que fan alguns dels seus directius, i a més dediquem un matí a facilitar el contacte amb algunes bones pràctiques, en grups petits, per exemple una escola o facultat, algun dels centres tecnològics, el Servei de Biblioteques, l'Univers, la Fundació UPC, el Programa Innova, el Centre de Transferència de Tecnologia, el CCD, la Sindicatura de Greuges, el Consell Social i d'altres.
- Les de les pròpies universitats dels participants. Generalment dediquem un espai de temps algun dels darrers dies del seminari, quan ells han pogut reflexionar sobre el valor de les experiències pròpies, per contrast amb la teoria o amb d'altres pràctiques.
- També hem pogut comptar amb les aportacions d'altres universitats que expliquen les seves experiències. Alguna participa de forma habitual, com la Universitat Jaume I, que per boca del seu rector i del gerent, explica el seu procés de direcció estratègica i descriu amb detall els seus sistemes d'informació. Altres universitats que hi han participat de forma puntual han estat la Universitat Rovira i Virgili, la

Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad Europea de Madrid, la Universidad de Mondragón o la Universidad Diego Portales, de Chile.

La CUDU sempre s'ha proposat la fita de la **millora continua**. Al final de cada jornada dels seminaris es demana als participants que facin una valoració, tant dels continguts, com dels ponents i de l'organització i s'ha de dir que els resultats són sempre extraordinàriament alts i es mantenen al llarg de les diferents edicions. A continuació citem algunes dades sobre la percepció dels participants:

- resultats satisfacció gestió dels Seminaris de Direcció Estratègica Universitària = 4,24 sobre 5.
- resultats satisfacció gestió dels Seminaris "Diploma de Alta Dirección de Universidades. = 3.95 sobre 5.

Aquests qüestionaris ens serveixen per fer una autoavaluació després de cada edició i cada any prenem les mesures adients, de tal manera que podem assegurar que no hi ha hagut mai dues edicions exactament iguals, perquè sempre mirem de renovar els continguts i els ponents que no han convençut prou.

Pel que fa als ponents sempre hem donat prioritat als professors i directius de la UPC, però quan en algun àmbit no podem comptar amb alguna persona que no solament domini el tema, sinó que a més tingui una especial capacitat per comunicar, no hem dubtat en buscar col·laboradors d'altres universitats.

Els aspectes organitzatius sempre han estat molt ben valorats pels participants. Som conscients que el públic que tenim és molt exigent i necessita que se l'atengui de forma molt personalitzada tant en la fase prèvia, com durant la realització dels seminaris. Creiem que és molt important generar al mateix temps un to acadèmic molt seriós i un ambient de cordialitat que afavoreixi la participació personal.

En les darreres edicions, tant del DEU com del DADU s'han canviat els dies i enlloc d'impartir el seminari de dilluns a divendres, les sessions es fan en dijous i divendres i el dilluns i dimarts següents. Això té varis avantatges: Els participants no han de pensar en bloquejar una setmana sencera de les seves agendes i tampoc van acumulant el cansament del quart i el cinquè dia, perquè entremig disposen d'un cap de setmana de descans i a més, el tercer dia –dilluns- el comencen amb els ànims renovats. Alguns d'ells, tant els d'Espanya com els portuguesos i llatinoamericans,

aprofiten el dissabte i el diumenge per quedar-se a Barcelona o bé a Madrid i fer turisme, d'altres prefereixen marxar divendres a la nit i tornar dilluns al matí. Entre ells aquesta fórmula ha estat molt ben acollida.

Un altre canvi que ha tingut un èxit notable ha estat el d'organitzar les presentacions en espais de temps força amplis. Cada matí només toquem dos temes, però cadascun va seguit d'una estona llarga de debat i aportacions dels participants. A més recomanem als professors que mai facin durar les seves explicacions més de mitja hora i les intercalin amb exercicis pràctics o discussions al voltant d'algun aspecte concret.

En una ocasió en què vam poder fer una ronda d'opinions sobre el que cadascun dels participants s'emporta del seminari, un vicerector va dir que ell havia arribat al seminari amb l'expectativa d'aprendre a organitzar millor la gestió de la seva universitat i que el que havia après havia estat sobre tot a través de la mateixa organització impecable del seminari: amb una excel·lent planificació i previsió de tots els detalls, amb una execució perfecta, amb una atenció personalitzada, amb la possibilitat d'escoltar i de ser escoltat i amb un ambient de seriositat formal gens renyit amb una gran cordialitat. L'experiència acumulada al llarg dels anys ha permès també que la CUDU s'anés retroalimentant i pugui fer un bon **servei a l'interior de la pròpia UPC**, assessorant al mateix equip rectoral a reconduir estratègicament la universitat i als equips directius d'algunes unitats que demanen un treball d'assessorament o de consultoria. Aquests són els cassos, per exemple, de l'Escola d'Arquitectura del Vallès, la Facultat de Naútica, l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de Telecomunicacions de Barcelona, la Facultat de Matemàtiques i Estadística o el Departament d'Enginyeria Electrònica. La participació d'altres unitats de la UPC tant en seminaris temàtics organitzats per la CUDU com en activitats d'assessorament ha estat molt elevada (veure annex 1).

De tota manera s'ha de reconèixer que la major part de l'activitat de la CUDU es fa **fora de la UPC**. Tal com hem dit abans la pràctica totalitat de les universitats espanyoles o bé han enviat algun dels seus directius a formar-se mitjançant els nostres seminaris, o bé ens han encarregat alguna formació específica. Molt sovint, després de cada edició hi ha alguna universitat que demana que els acompanyem en el procés d'elaboració del seu Pla Estratègic Institucional o d'algunes de les seves unitats, o de la gerència o bé a millorar algun dels instruments de gestió.

La CUDU ha participat en activitats organitzades per a totes les universitats de les comunitats autònomes d'Andalucia, Galicia i Murcia i ha fet consultoria a les d'Alacant, Burgos, Europea de Madrid, Jaume I, Internacional de Catalunya, La Rioja, Oviedo, Politécnica de Madrid, Pública de Navarra, Santiago de Compostela, Valladolid i Vigo.

Fora d'Espanya, la CUDU ha treballat a gairebé tots els països d'Amèrica Llatina, però destaquen especialment per la seva durada o el seu abast els projectes desenvolupats a Bolívia, Chile, Costa Rica, Cuba, Perú i Portugal.

Volem destacar especialment la feina que s'està desenvolupant en aquest darrer país. Com es sabut a Portugal tenen un sistema d'educació doble: per una banda, les universitats i, per una altra, els instituts politècnics superiors. Vam començar amb un Seminari de formació per als directius dels 15 instituts politècnics, que va durar tres setmanes. Arrel d'això se'ns ha demanat treball de consultoria a Barcelos, Bragança, Coimbra, Leiria, Porto i Viana do Castelo. Després tots els participants al primer Seminari han fet a Barcelona dos dies de formació. I a més estem treballant en un Programa de Postgrau de 248 hores que començarà a impartir-se al setembre de 2008, en aliança amb l'Instituto Politécnico de Leiria, el qual s'oferirà als directius de totes les universitats i instituts.

L'any 2004 la CUDU va incorporar 4 persones que fins aquell moment havien estat treballat a la Unitat de Formació de Formadors (UNIFF) en l'àmbit de projectes internacionals. Gràcies a això ha anat mantenint varis projectes amb universitats d'Europa, a la Federació Russa, Turkmenistán, Uzbekistán i darrerament també al Marroc.

L'any 2002 la CUDU va rebre l'encàrrec de potenciar la **Xarxa GUNI** (Global University Network for Innovation), que havia estat creada el 1999 i havia assumit el compromís d'elaborar un Informe Mundial sobre la situació de l'educació superior. El director tècnic de la CUDU va ocupar el lloc de director executiu de la GUNI. Al 2003 vam organitzar la Primera Conferència Internacional de Barcelona, que després s'ha anat tornant a convocar fins arribar a la quarta edició aquest any 2008. En aquella primera Conferència es va posar en marxa el primer Informe Mundial, al qual li han seguit un segon i un tercer. A partir de l'any 2005 es va optar per fer de la GUNI una unitat independent de la CUDU i des d'aleshores els dos projectes han quedat separats, però les dues unitats han seguit aprofitant per una banda els seus contactes i per una altra, tot el treball de recerca i d'identificació de bones pràctiques.

També se'ns ha demanat la nostra col·laboració des d'**institucions públiques no universitàries**. Aquest és el cas de la Biblioteca Nacional de Catalunya, el Centre de Terminologia Termcat i els Departaments d'Ensenyament, Cultura, Treball i Política Territorial, de la Generalitat de Catalunya.

Tota la activitat de la CUDU té com a base organitzativa una estructura plana, basada en la unitat "**projecte**". A partir d'un primer contacte, s'elabora un projecte que es negocia amb la institució interessada i es confia a algun dels tècnics de la Càtedra. Després de la seva aprovació la responsabilitat és d'aquesta persona, la qual ha d'identificar i "contractar" les persones que faran de professors o de consultors, ha d'ocupar-se de gestionar tot el projecte, va informant periòdicament del seu desenvolupament i en fa l'avaluació i l'informe final.

La major part de col·laboradors de la CUDU són uns 20 professors de la mateixa UPC, però, si convé comptem també amb persones independents i amb professors d'altres universitats.

La cartera de projectes de la CUDU ha anat augmentant de forma exponencial. En aquests moments n'hi ha un total de 44, que podem classificar de la següent manera: 11 de Formació Oberta, 7 de Formació a Mida, 24 de Consultoria i 2 de Recerca.

Des del punt de vista de l'**economia**, s'ha de dir que de forma continuada la CUDU ha anat perseguint el seu autofinançament i l'ha anat aconseguint de forma progressiva. L'exercici 2006 el va tancar amb un grau d'autofinançament del 80 % i , encara que no està definitivament tancat el de 2007, les dades provisionals són de generació d'un petit percentatge de superàvit.

Com a novetat i ja per acabar, acaba de ser aprovat un "Pla de Márqueting Estratègic" de la Càtedra, en el qual s'estudia el seu historial, les seves capacitats i el seu entorn i es fa un exercici de prospectiva per planificar els propers 4 anys, tot assumint de forma molt operativa tot un seguit d'accions que li haurien de donar més solidesa i haurien d'ajudar-la a mantenir el seu paper de referent en la direcció i la gestió de les institucions d'educació superior, sobre tot a Espanya, Portugal i Amèrica Llatina.